

5月 一个企业就是一座庙 / 97

好的企业就像一座庙，烧香的人是客户，小和尚负责接待香客、收拾庙堂、计算香火钱，他就是职业经理人，而企业家就是庙里的大和尚。大和尚永远在背后，你永远看不到，但整个寺庙都是在他的管理之下。建设一个好的团队，最高境界就是把规则都搞清楚——这样的企业才是座香火旺盛的“庙”。

最初的钱没法算 / 98

领导和员工不能“玉石俱焚” / 103

将公平落实到制度上 / 108

江湖方式进入，商人方式退出 / 113

6月 向龟和象学习 / 119

龟能长命百岁，因为它总贴着大地，踏踏实实，而且能承受压力；大象才是百兽之王，因为它稳健，皮糙肉厚，不怕伤害。如果企业能够做到龟和象的境界，那离长久的成功就很久了。

领跑是个打铁的活儿 / 120

对品牌要信而不迷 / 124

剩下确实不容易 / 130

大象才是百兽之王 / 134

7月 学好是一种境界 / 139

学好不容易，但是必须学好。学好是对信念的坚守，是追求更高的思想境界。学好可以得到更多的回报，还可以保证自己的安全。人生是在天堂和地狱之间，只有学好才不会错过进入天堂的路。

“守正”是本分，“出奇”是创造性的变通 / 140

信念和理想，就是一个奔头 / 144

站在未来安排今天 / 148

学先进，傍大款，走正道 / 152

8月 钱是有腿的 / 159

钱是有腿的，哪里有市场，钱就往哪里跑。想知道钱是怎么跑路的？关键是要明白钱心是跟着人心走的道理。想要钱跑到你自己这边，就得让别人支持你，让你的公司能创造效益。

没钱时别让人知道 / 160

挣钱是能力，花钱是艺术 / 165

与钱的距离不远也不近 / 170

像对孩子一样对待钱 / 174

9月 投资得用女人的思维 / 179

投资要用女人的思维。这里说的是女人对待男人的思维。因为遇到一个心动的男人的时候，女人会想到自己的终身大事，会想一心一意跟他过日子。很多男人就不是这样，有的男人处处留情，这里干一下，那里干一下，结果成本高、收益低。冯仑把这个叫“嫖客思维”。

投资中的“色”与“戒” / 180

聪明女人不要钱，要“印钞机” / 185

投资是终身大事 / 190

时间是投资的回报 / 195

10月 当好家庭主妇 / 201

主妇是家庭的管理者，主妇支配着家里的财务，但不要忘记不是只有花钱购物是主妇的特权，拍苍蝇与扫灰尘也是主妇的责任。企业家是企业这个“家庭”的“主妇”。管理企业不光要有热情，也要有责任。

董事长只做三件事 / 202

做个什么都不管的神 / 207

变革与稳定是企业家的平衡木 / 212

尽量培养“生人文化” / 218

11月 把小公司当大公司来办 / 223

企业需要一个合理的定位，以此来确定现在的策略和未来的航向。一个规模小的公司，也可以是很赚钱、很规范的公司。小公司充满活力，大公司更加稳定。把小公司当成大公司来办，小公司会更有出息。

狗蛋与刘翔 / 224

不创新，毋宁死 / 229

在蜜月的时候惦记着平淡的日子 / 234

哥竞争的不是规模，而是寂寞 / 239

12月 民营企业是家里的长子 / 245

家里的长子就是顶梁柱，遇事应该能负责、敢担当、肯合作、愿吃亏。民营企业在社会的发展中，要抛弃边缘心态，不逃避责任，也不占便宜。该发展的时候要不遗余力地发展，因为家里的重担都在你的身上。

之而来的会是一片开阔的晴朗天空。生活中无不是对这句话的阐释。内心的强大才会带来生活的丰实，而生活的丰实才会让人生充满精彩。一个相信自己、充满信心的人，会得到全世界的协助，自信、乐观和淡定正是内心强大的体现。它们是帮助你积聚外界能量的前提。一个内心空虚柔弱的人，必然无法凝聚这些外在的力量，也就无法实现自己的愿望。

在民营企业的发展道路上，企业家也会有困难甚至是想放弃的时候。冯仑看到了这一点，所以他指出，每一个企业都是从小长到大的，所以如果你的企业一度停滞不前，不要着急。就企业的发展规律来说，创业最初的迅速发展很快就会成为过去，随之而来的，是一年半到两年的瓶颈期，这时企业的处境会特别难。这时候就需要强大的内心力量去坚持。坚持过来了，就能够突破瓶颈加速成长，然后必然是组织膨胀、业务膨胀，这又会带来新一轮的经济危机。此时的危机可能更致命，企业家需要迅速做出新的调整，调整过来就好了，调整不过来就死掉。对一个健康的民营企业来说，头两年要克服瓶颈，接下来要控制组织，如果心平气和、内心强大，就会明白，一个企业要做大需要很多年。

在现代职场中，我们同样会遭遇各种各样的痛苦。有时候是走投无路，但你要坚信“柳暗花明又一村”的道理；有时候是一败涂地，也许放弃反而是另外一种全新的开始；有时候不是没有选择，而是选择太多，我们无法抉择，也无法去左右外在的世界，唯一能做的只有让内心的选择能力更加强大。这就如一株小树，根强叶壮方能枝繁叶茂、野蛮生长。冯仑也曾迷茫过、痛苦过，但是他始终明白一个道理：内心始终坚强才是制胜之本。

内心的强大与外在的强大迥然不同。外在的强大很可能只是纸老虎，而内心的强大却是真正的王者。强大不是霸道和欺负弱小，而是内心的安定与平静。它不需要将别人的所有据为己有，反而会带给人们宽容和谦让。内心的强大是不纠缠、不羁绊的洒脱态度，是人生目标的明确，是头脑的冷静和清醒。对人生而言，对企业而言，这些都是难能可贵的品质。

做吃肉的狼不做吃草的羊



冯仑微语录

人在江湖，打打杀杀是正常的，不打不杀反而成了异类，就像一头狼，不会吃肉，一个劲地吃草是很危险的——做吃肉的狼不做吃草的羊。

——摘自腾讯微博“投资者语录”2012年6月19日载冯仑语录



背景链接

当前，我国的经济形势较为严峻，国企、民企和外企都使出浑身解数抢占市场份额，这是一种必然。就房地产行业来说，现在国内涉及这一领域的公司很多，几乎在每个大中型城市中都有几十家到上百家民企。房地产市场竞争非常激烈。而事实上，政策环境和市场变化不受人为控制，所以，冯仑说，要想在激烈的竞争中站住脚，民企就一定要有强烈的竞争意识，要敢于为自己寻找目标、树立对手，而且还要形成依靠自身而不依赖别人的核心竞

狼，也不要成为跑得最慢的羊，因为跑得最慢的羊会最先成为狼的美餐。最好是做狼，因为狼更懂得竞争，它的竞争意识不仅仅源于本能，更是后天不断强化自己的生存本领的结果。

狼如此，人更如此！几百万年的适者生存原则让人类认识到，通过各种途径强化竞争意识是在自然界中成功生存的法宝，正是因为人成为自然界的强者，才发展成今天高度文明的人类社会。生活中的成功故事和成功经验各个不同，但如果我们透过现象看本质，会发现这些故事有一个共同的情节，那就是成功者都有过人的胆识和勇气。晋国公子重耳流亡于曹国和卫国，因为潦倒落魄没有雄心，常常受到羞辱。但当他被激怒时，便奋力往秦，而且最终借秦国之力回国继承大统，最终成为“春秋五霸”之一。此外，一个更著名的例子是越王勾践，他被吴王夫差打得一败涂地，以至于和妻子一起到吴国当奴仆。但正是受到这种刺激，他才意识到自己应该做狼而不是羊，忍辱负重卧薪尝胆，终于一举灭掉了吴国。这是典型的人类社会弱肉强食的例子。

不得不承认生活中大部分人都不喜欢受到挑战而乐于过四平八稳的普通生活。这让许多人虽然身处低微却不知道奋发，遇到困境也是苟且偷安得过且过。如果一直如此，那在世界上永远不可能有所作为。要成为企业的管理者，必然要激发起自己的雄心和进取心，更要主动一点，逼着自己勇敢地踏进充满危机和压力的环境。

因此，时刻保持竞争意识就格外重要。这是使自己在人群中脱颖而出的重要原因。如果你想在事业上卓尔不群，那就不要一味埋头赶路，或者是一味自得其乐，而是要时刻观察其他对手的情况，争取时时站在他们前面。要知道，如果一直生活在安逸中，迟早会成为别人眼中的“肥羊”，我们必须凭借自己的聪明才智和能力在竞争中立于不败之地。

培养你的不是导师，而是你的对手



冯仑微语录

培养你的不是导师，而是你的对手。爱你的人不教你生存之道，恨你的人让你长了很多本事。爱你的人融化你，恨你的人让你坚强，所以才会有“爱死人，恨活人”的说法。

——摘自冯仑2012年4月27日微博



背景链接

在冯仑看来，为人的成功与否，关键看你是不是懂得生存。而懂得生存的本事还是来源于自己的学习。如果心里没有一杆秤，仅仅是别人说你不好，你就会睡不着觉，那只能说明你没有建立起一套自我判断是非的标准。一个人如果能充分说服自己，管理好自己的情绪，这才拥有了做好事情的基础。

如何学习管理自己的情绪，你的对手会成为你情绪的推手，是你学习情绪管理的老师。

人活在世上，难免有被骂、被批评，甚至被攻击的时候。不要以为别人



各方声音

@ 南怀瑾：心中不应该被蓬茅堵住，而应海阔天空，空旷得纤尘不染。道家讲“清虚”，佛家讲“空”，空到极点，清虚到极点，这时候的智慧自然高远，反应也就灵敏。

@ 张朝阳：我对自己的要求是营销、创意、管理者、思想者，加自由人。事实上，做一个心灵自由的人比在权力财富等方面达到顶峰更不容易。

@ 王石：中国很多企业家过得累，压力太大，没有自由的灵魂。比起“财富自由”，“心灵自由”更加重要，它会让人找回真正的自己、生命的本质，不至于迷失在虚浮的荣华中。

@ 张德芬：心灵的自由会让你积蓄内心的力量。我深信当你把你的内在世界调整得很好的时候，你的外在世界就会自然而然变得很顺利。



冯仑管理智慧精析

冯仑对生活只抓住两点：心灵自由和少睡觉。这两样看似毫不相干的事，却能组成他的人生。心灵自由就像儿童一样，可以触摸到最真实的生活，这就好像是《皇帝的新衣》中说真话的那个小孩。因此，做企业也需要心灵的自由，心灵自由了才能成长，心灵成长了才能充实，心灵充实了应对商场的风云变幻才能游刃有余。这就是“心灵自由”的道理。而冯仑之所以认为人生中要抓住的第二点是少睡觉，是因为睡觉比别人少了，你才能多做事。据说他写《理想丰满》的时候，八个月里每天大概平均只睡四五个小时。

有很多人对生活不淡定、不冷静，总是处于烦躁之中，一不小心就发脾气，时时抱怨时时叹气，这也看不惯那也受不了，结果他就活得不幸福。有

的人说，这是生活不让他得到幸福。其实他们想错了，因为人生的幸福和成功并不在于他所处的周边环境，而在于内心。当然，良好的外部环境会让成功锦上添花，也会让幸福光彩照人，但一个不好的外部环境并不是不幸的理由。一颗澄明的心灵才是最大的财富，会让人顺从自然的赋予，平静接受目前的状态。这是自然赋予人的客观规律。不单是商场风云之中，即使在普通的生活中，人们也总是看不破这一层自然的神秘机关，总是陷于自悲自叹的境地，要么暴躁无比，要么沮丧难耐。现代生活中的焦虑已经成为一个极大的社会问题，虽然人们表面上口口声声提倡“自由选择”，其实却面临着更多的拘束。人生的苦难其实就是源于本性的被压抑，如果我们释放心灵，人性便不会被压抑，任何苦难也都是浮云。正如高尔基说的：“思想自由是一个人所能得到的唯一的、最珍贵的自由。”

犹太裔心理学家弗兰克在第二次世界大战期间被关押在纳粹集中营。他的父母、妻子和兄弟都死于纳粹之手，妹妹是他唯一剩下的亲人。在集中营里，他饱受折磨，常常遭到毒打，随时可能会被处死。但即使在这样的恶劣生活环境中，他也坚信自己拥有自由的心灵。他对其他囚犯们说，他们如今受制于人，肉体上没有任何自由，可是自我意识却是独立的，这就让一个人能自由地决定外界刺激对自己的影响程度。明白了这一点，你就会发现，在外界刺激和自己的反应之间，个人的精神只要能做到坚强，能够控制自己的反应，那就是一个真正的自由者。于是，弗兰克和囚犯们以各种各样的记忆、想象与期盼来抵抗外界的痛苦，充实自己的生活。他们用这种心理调控的方法磨炼了自己的意志，也获得了心灵的自由。这种精神状态让他们在集中营里找到了生命的意义，赢得了自己的尊严。如果说冯仑提倡的淡定是对人生的一种超脱，那弗兰克的淡定更是生命的一种从容。

庄子设想的巨大无比、双翼如天边之云的大鹏，便是自由的理想状态。它在于一种无拘无束的心灵驰骋，也在于对事物的超脱和淡然。一帆风顺时，能够乘风而起抓住机遇一日千里；路途不畅时，能够从容冷静，不愠不

2月

创业成功的为什么是你

“ 每天，都有那么多人不甘于自己的命运，希望能够再搏一把；每天，都有许多人在多年的努力以后心灰意懒，最终放弃……可是你却在炮火纷飞的商场中生存了下来，你成为英雄，取得了战争的胜利。创业成功的为什么是你？冯仑说，这个答案与企业家的素养有关。

”

“蹲着”是最好的姿势



冯仑微语录

趴着总被人踩着憋不下这口气，跪着太丢人，总站着挺着容易被
人蹬死，蹲着最合适。

——摘自冯仑在《理想丰满》北京发布会上的讲话



背景链接

2011年11月24日晚，冯仑的又一本新书《理想丰满》在北京发布。主持人崔永元与冯仑一唱一和，有调侃也有讽刺，将发布会现场变成了即兴版的“实话实说”。

谈到民企发展的现状时，嘉宾当当网总裁李国庆提到，虽然现在的民企生存环境比以前好，但与国企和外企相比，在许多方面依然遭遇到不公平的对待，最明显的是在很多领域被排斥，资源配备也严重不合理，尤其是一些大国企的垄断让民企感到非常无力。这让崔永元马上向冯仑提出一个疑问：他如何看待生活中的种种不公平，人又应该以怎样的状态活着？

创业就是牺牲与折腾



冯仑微语录

创业就是折腾，如果你选择创业，你就选择了折腾这种生活方式。折腾谁？首当其冲的肯定是自己……一旦确定要走上创业的路，必须做好牺牲的准备。

——摘自《意林》2011年第5期冯仑文章《创业就是牺牲和折腾》



背景链接

冯仑曾经对他的母亲说了一句话：“我谁也不敢得罪，只敢得罪我娘的儿子。”当时母亲一下就流泪了，心疼他在外面受了委屈。事实上冯仑确实一直在受委屈，不过这委屈不是某个人给他的，而是事业给他的。对他来说，创业就是受委屈，尤其是创业伊始的时候。

最初开始创业的时候，冯仑在地铺上睡了11年。这可不是个很短的时间。倒不是说那时候资金比较紧张，而是平时根本没有什么时间好好休息，

所以冯仑还有一句话说：要想做爷先得做孙子。装孙子是硬要演一个角色，很累。但是创业的时候，至少前三年得有做孙子的准备，要是一开始就趾高气扬地把自己当爷，就很难在万人中冒出来。

各方声音

@ 杨致远，互联网公司雅虎创始人、前首席执行官：在创业之初，别人可能不理解，你要有面对挫折和困难的勇气。你可能会失败、会被误解，也可能非常落魄。总之创业就是对自己的一种折腾。我当初就有这样的经历。

@ 奥古斯狄尼斯，古罗马基督教思想家：在任何情况下，想做成一件事都很难是一帆风顺的。事实上，遭受的痛苦越深，随之而来的喜悦也就越大。

@ 文荣，今目标管理软件创始人兼CEO、管理专家：尚未成功者，必须折腾才有机会；已经成功者，必须继续折腾才能有继续成功的机会。折腾面前，人人平等。成功的企业，一旦失去折腾的勇气和魄力，就会不可避免地走向衰落。对企业来说，成功在于折腾。折腾，不一定成功；不折腾，一定会失败。不折腾，毋宁死。

@ 马银春，华夏之声文化研究院编辑部主笔：在现代社会，要想做一名成功人士，创造卓越的成就，就必须学会折腾。要成功，就主动折腾自己吧！

冯仑管理智慧精析

不光是冯仑创业折腾，几乎每个不安于现状者都有过折腾的经历。折腾

自己，才能改变现在所处的境地。牺牲永远是成功的代价。最早折腾的是钱，因为钱都用到创业上了，没钱买房子，生活肯定不那么顺心；然后是折腾自己稳定的生活，因为创业风险太大，永远要担心会失败，永远没有百分之百的成功；你花在折腾上的时间也不少，跟家人团聚变成了一件很奢侈的事情，休息和休闲几乎从不会有。中国的创业者几乎不可能像欧美电视剧中的那些商人一样照顾家庭和家人，所以创业者的折腾其实是一家人都在折腾，创业者的牺牲是一家人的牺牲。那种折腾是不是能得到好的回报呢？遗憾的是很多时候并不能。一番折腾下来最明显的“收获”就是牺牲：牺牲面子、尊严，牺牲天伦之乐，甚至还会牺牲健康。创业并不完全等于能做上老板，就算是当了老板也并不是件绝对开心的事，生意场上许多人都得罪不起，许多事都难以处理，创业就要做好受委屈的准备，而且还不能把自己受的委屈转嫁给家人。

一份职业的发展总是要遵循循序渐进的自然规律，当你决定创业的时候，就必须与以往平静安逸的日子告别。创业就是一份折腾自己的经历，要想职业进步，就要甘于吃苦。吃苦是发展的本钱。几乎身边创业成功赚钱的人，没有一个是第一次就能大捞一把的，有的话，也只是机缘巧合。职场上的起起落落就是对人的承受能力的一种考验，你能否禁得起折腾，是一种能力。你可能会到处借钱、被人追债，会失败甚至绝望，但也可能会最终起死回生。只有那些禁得起折腾的人，最终才会做好生意赚到钱。

折腾其实是换一种活法。如果你的人生从来没有为某种目的而努力过、奋斗过，人生就会是寡淡的。折腾来折腾去的人生，也许会很痛苦很劳累，但是应该是回味无穷而又丰富多彩的。有这么一个人，他原来有一份十分稳定的工作，是某公司的主管会计，工作不累，待遇也不错。但是前几年他突然辞职下海，自己搞起了航运，做起了老板。几年下来，他也十分疲累，人也瘦了黑了，但是他的生意大有起色，腰包也鼓了起来。他这么辛苦难道只是为了钱吗？他说：“我就是要试试自己的能耐，看看外面的世界究竟有多

都给合作者，自己宁愿什么都不要。因为他看重的并不是这些眼前的利益，他需要的是有利于企业更长远发展的东西——人心。最终，柳传志得到了管理人的权力。这种牺牲是胸有成竹的，是有理想的外在体现。冯仑从柳传志身上看出，他的理想就是要把联想办成最好的企业，所以他能够从容地退让，淡定地牺牲。

人一旦有了志向，就能很自然地漠视很多人生是非，因为他对人生的价值判断远远不在这些眼前的小事上。当然，立志也并不等于成功，奋斗才是通向成功的必经之路。如果一个人二十岁之前的人生有了GPS，也只能说你一辈子不迷失，但不迷失并不代表一定能顺利到达，这是两个不同的概念。不光是要把握好人生的航向并坚持向着这个方向走，还必须做好遇到挫折的准备。要知道现实生活中不可能没有曲折，但是立好志向不能丢，这是必须的。

各方声音

@ 李嘉诚：人只要不失去方向，就不会失去自己。人生重要的不是所站的位置，而是所朝的方向。

@ 罗斯金，英国作家、批评家、社会活动家：生活没有了方向，犹如航海没有罗盘。

@ 邓中翰，中星微电子有限公司董事长、首席科学家，中国工程院院士：确定自己的人生方向方能抵住诱惑。一个人必须承担一定的责任，而在这个责任下，他所面临的一切挑战，都会在坚定的方向感下被挫败。在克服这些挑战之后，所取得的这些成绩，将会是对我们人生的一个最好的报偿。

@ 史蒂文森，英国作家：生活的方向，是唯一值得寻找的财富。

@ 苏松泉，湖南顺天集团董事长：有航向的企业才会安全。



冯仑管理智慧精析

在生活中你会发现，一个具有明确目标的人，无论在任何时候都会受到他人的敬仰与关注，这是个真理。换句话说，这样的人就在于他们立下志向，让自己的人生有了方向。这就好像是一艘有着得力舵手的船，再大的风浪也不足为惧。反之，如果一艘轮船在大海中失去了舵手，便只能在海上打转，它将永远无法到达目的地，也会很快耗尽燃料，最终等待它的只是沉没。冯仑说的GPS，与这里说的舵手，都是一个意义。

单从人生来说，如果没有明确的志向，你便不会为实现这一目标而努力，就像是一艘没有方向的船，即使平日工作时再辛劳，即使你的心地再善良，也只不过是在原地打转，始终没有突破临界点的一天。何况，对这样的人来说，从未在心中确定自己希望的目标，那成功对他而言也就根本不存在。做企业也好，为人也好，就像是建筑一座大厦，在每栋高楼耸立起来之前，都必须有一幅蓝图。尤其是对年轻人而言，在你20岁时最需要做的就是：明确自己人生的志向。

冯仑还强调，志向并不是随便立、随便破的，而是一次就得深思熟虑，要远大、坚定。只有志向远大，才会有顽强的毅力。有句老话叫“君子立恒志，小人恒立志”，一个成天把不同的想法变来变去当作理想的人，恰恰是最没有志向最缺乏理想的人。伟大的人一生应该只选择一次，平庸的人才会每天都选择，而且即使他做出了选择，也是摇摆不定的、模糊不清的。

拿破仑·希尔，全世界最早的现代成功学大师和励志书籍作家，曾经讲过这样一个故事：有一位20多岁的年轻人，向他请教如何才能拥有更适

向的你随时会死亡，反之如果你有了方向，不管走多远，都有活下去的希望。



冯仑管理智慧锦囊

立志是为人生描绘远景，是使心脏继续跳动的动力。明确人生的方向，才是迈向成功的第一步。